

監 査 報 告 第 4 号
平成18年 9 月 27 日

横 浜 市 長 中 田 宏 様

横浜市監査委員	布 施 勉
同	須須木 永 一
同	相 川 光 正
同	石 井 睦 美

監 査 結 果 報 告

地方自治法第199条第 6 項の規定に基づき監査を行ったので、その結果を次のとおり提出する。

横浜市報定期第639号 別冊

1 監査の対象及び範囲

交通局において不適切な事務執行が行われたことが判明したことにより、平成13年度から現時点までの行政路線補助金に係る事務執行に関する事項について、平成18年8月10日に地方自治法第199条第6項に基づく市長からの監査要求があり、次の局を対象に監査を行った。

- (1) 交通局
- (2) 行政運営調整局

2 監査の期間

平成18年8月10日から平成18年9月25日まで

3 監査の方法・着眼点

(1) 監査の方法

今回の監査は、監査対象とした局の事務等が適正に行われているかなどについて次のような着眼点から監査を行った。

また、監査に当たっては、関係書類等を抽出し検査するとともに、関係職員から説明を聴取した。

(2) 着眼点

- ア 行政路線補助金に関する事務全般（積算及び金額算定、決裁・承認、請求などの一連の手続）が、ルール（補助算定基準等）に沿って適正に執行されていたか。
- イ 補助金請求事務（交通局）及び支出事務（行政運営調整局）について、不正が防止できなかった事務体制・チェック体制はどのように整備され、運用されていたか。
- ウ 再発防止策が十分に検討されているか、また、実行可能なものとなっているか。

4 監査の結果

(1) 行政路線補助金返還額の検証

ア 行政路線補助制度

政策的な要請から運行しているバス路線については、企業（収益）性の範囲を超えて多額の運行赤字額が発生していることから、当該赤字額のうち一定のルールに基づく路線について、平成6年度から一般会計において自動車事業会計に繰り出しているものである。

本補助金は対象路線の考え方をより明確化するため、その後、平成12年度に算定方法等が変更され、現在に至っている。

表 1 【行政路線補助金の概要】

	平成 6 年度～平成11年度	平成12年度～現在（平成18年度）
対象路線	営業係数 ^{注1)} が 250以上の路線	- 都市基盤整備関連路線 港湾埋立地区や横浜市の都市づくりのため開発した地区などにおいて、工場や商業施設誘致のため、バスを運行しなければならない路線 - 公共施設関連路線 路線の運行目的が主に区役所や病院へのアクセスであり、運行時間帯や運行回数が窓口開設時間に合わせている路線
補助金額の算定	営業係数 250以上の路線に係る過去 3 か年の平均運行赤字額（親系統） ^{注2) 注3)}	行政路線のうち営業係数 250以上の路線の前々年度（単年度）の運行赤字額（子系統） ^{注2)}

注 1) 営業係数 = 該当路線の費用／収入×100

(100円の収益的収入を挙げるために必要な経費)

2) 交通局では、一般乗合バスの運行経路を「親系統（運転区間の一部が同一である路線で同じ系統番号を持つ路線）」、系統内を細分化した路線を「子系統（系統番号は同じでも起点、終点、経由地などが異なる路線）」と 2 段階に区分している。

3) 例外として営業係数にかかわらず 308系統(星ヶ谷線)は赤字額を補助対象としていた。

(参考) 営業係数 250以上の路線を補助対象としていることについて

外部の有識者を含む委員で構成された「交通事業経営健全化委員会」における議論を踏まえて策定された「横浜市交通事業経営健全化計画」（平成 6 年 1 月）では、交通事業への財政支援策のひとつとして、行政路線への財政措置については、「行政的要請に基づき設定した不採算路線のうち、営業係数 250以上の路線等について赤字分を補助する」とされている。

交通局では各路線の営業係数算出のために、「路線別収支の算定について」（平成15年度以降は「路線別収支作成要領」）とする内規文書を作成し、行政運営調整局（旧財政局）へ事業計画書（平成15年度予算以前は予算要求書）の提出を行い、行政運営調整局では、予算審査で補助金額を決定の上、交通局へ繰出しを行っているものである。

イ 行政路線補助金に関する事務の流れ（概略）

(7) 交通局自動車部営業課（平成15年度以前は自動車部企画課が事務を所管、以下「営業課」と表記する。）

決算数値確定後、あらかじめ調査した乗車人員等をベースに、路線別収支を計算し、営業係数を求め、これに基づいて営業係数 250以上の路線に関する行政路線補助金の額を算定する。その後、財務課に提出する。

(4) 交通局総務部財務課（平成15年度以前は総務部経理課が事務を所管、以下「財務課」と表記する。）

営業課から提出された資料に基づき、事業計画書（平成15年度予算以前は予算

要求書、以下「事業計画書」と表記）を作成し、行政運営調整局（平成17年度以前は財政局が事務を所管、以下「行政運営調整局」と表記する。）へ提出する。

(ウ) 行政運営調整局

交通局財務課から提出された事業計画書に基づき予算編成を行う。

予算確定後、執行伺を作成するとともに、交通局の請求に基づき支出を行う。

ウ 検証の範囲

平成13年度から平成18年度の間行政路線（延べ 509路線）のうち、交付対象とされた 133路線について、行政路線補助金の算定額及び基礎となる乗車人員等を検証した。

表 2 【行政路線・同補助金の年度別推移】

		13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度	合計
行政路線		83	87	92	83	85	79	509
うち補助対象路線数		28	33	24	21	16	11	133
同補助額（千円）		826,371	739,973	592,502	461,870	273,787	215,785	3,110,288
交通 局の 調 査 結 果	補助対象路線のうち調整があったとした返還予定の路線数	3	10	10	7	7	1	38
	同返還予定額（千円）	153,137	334,807	396,666	240,581	158,192	53,922	1,337,305
	補助対象路線のうち調整がなかったとして適切とした路線数	25	23	14	14	9	10	95
	同補助額（千円）	673,234	405,166	195,836	221,289	115,595	161,863	1,772,983

エ 路線別収支計算の概要

行政路線補助金の算定に当たっては、子系統の収支状況に応じて交付されるが、子系統の収支状況を求めるには、収入額・支出額を乗車人員、走行キロ数等で按分して、まず、親系統別に算出し、その後、子系統別に計算することとされている（具体的な計算手順については、4 (1) オ検証の手順及び7 ページ「図1 一般乗合バス路線別収支の算出方法について（交通局提出）」参照）。

オ 検証の手順

(ア) 検証のための行政路線補助金の算定ルール

行政路線補助金の算定ルールについてみたところ、補助を行う側の行政運営調整局では、補助額を単年度ごとの予算審査で決定（行政路線のうち営業係数 250 以上の路線に係る赤字額を補助する）しており、算定方法を定めた要綱等文書類は整備していなかった。

一方、補助を受ける交通局には、営業課の電子ファイル内に各路線の営業係数算出のための作業用文書（「路線別収支の算定について」、平成15年度以降は「路線別収支作成要領」）が残っており、また、計算の概略的なフロー図（図 1）は引き継がれていたため、これに基づいて検証を行うこととした。

(イ) 検証に用いたデータ

検証に当たっては、図 1 のフローに沿って、決算数値に加えて、乗車人員等のデータを照合しつつ再計算を行った。

なお、交通局の調査結果公表の時点で確認されていなかった原データの一部が監査実施中に発見された。これを含めた監査時点での原データの保存状況であるが、各路線の乗車人員については、平成13年度分（平成15年度予算）～16年度分（18年度予算）は一部を除き現存していたが、平成11年度～12年度分（平成13年度予算～14年度予算）についてはほとんどが廃棄されていた。また、乗務時分及び運行回数に関する原データは平成16年度分（平成18年度予算）以外廃棄されていた。

そこで、対象年度の原データが調査時点で廃棄されていたものについては、廃棄以前にこれら原データから作成されていた集計資料が保存されていたので、これを用いて検証した。

また、原データが保存されている年度は、抽出により原データと保存されていた集計資料を照合した。

(ウ) 統計資料及び原単位の算定の検証（図１の１）

一般乗合バスの原単価（収入額及び運送原価）については、各年度の決算書類から各々の費目を確認し、照合を行った。

また、走行キロについては、当時の運行計画表等に基づき算出されているか抽出により再計算を行った。

カ 系統別の収支状況の検証

親系統及び子系統別の収入については、次のとおり再計算及び照合を行った。

- (ア) 特定系統（別途補助金が交付されているあかいくつ、100円バス、ハマちゃんバス等）の収入が適正に控除されているか（図１の２）
- (イ) 乗車料収入が振替（調整）前の乗車人員の割合で按分されているか（図１の３）
- (ウ) 乗車料収入以外の収入が走行キロの割合で按分されているか（図１の４、５）
- (エ) 按分に使用した振替（調整）前の乗車人員が交通局作成の集計資料と整合しているか
- (オ) 按分に使用した走行キロが交通局作成の集計資料と整合しているか

また、親系統別の支出については、次のとおり再計算及び照合を行った。

- (カ) 特定系統の費用が適正に控除されているか（図１の６）
- (キ) 人件費が乗務時分の割合で按分されているか（図１の７）
- (ク) 人件費以外の運送原価が走行キロの割合で按分されているか（図１の８、９）
- (ケ) 按分に使用した乗務時分が交通局作成の集計資料と整合しているか
- (コ) 按分に使用した走行キロが交通局作成の集計資料と整合しているか（図１の10）

子系統別の支出については、次のとおり再計算及び照合を行った。

- (サ) 支出が走行キロの割合で按分されているか（図１の11）
- (シ) 按分に使用した走行キロが交通局作成の集計資料と整合しているか（図１の12）

なお、交通局が作成した図１等に基づいて、監査において算式を表すと、８ページの「参考 【一般乗合バス路線別収支の算出方法について】に基づく営業係数の算定式」のとおりとなる。

図 1 【一般乗合バス路線別収支の算出方法について】（交通局提出）

1. 原単価の算出

(1) 収入関係

ア 収入額

収入額	
営業収入	
乗車料収入	
現	金
カード・回数券	
1 日 乗 車 券 等	
乗 合 バ ス の 貸 切	
定 期 券	
特 別 乗 車 証	
運送雑収益	
広 告 料	
乗車券販売手数料	
そ の 他 営 業 収 入	
営業外収入	
受 取 利 息	
各 種 補 助 金	
不 用 品 売 却 益	
そ の 他 営 業 外 収 入	

(2) 収入・支出共通

ア 系統毎の走行キロ

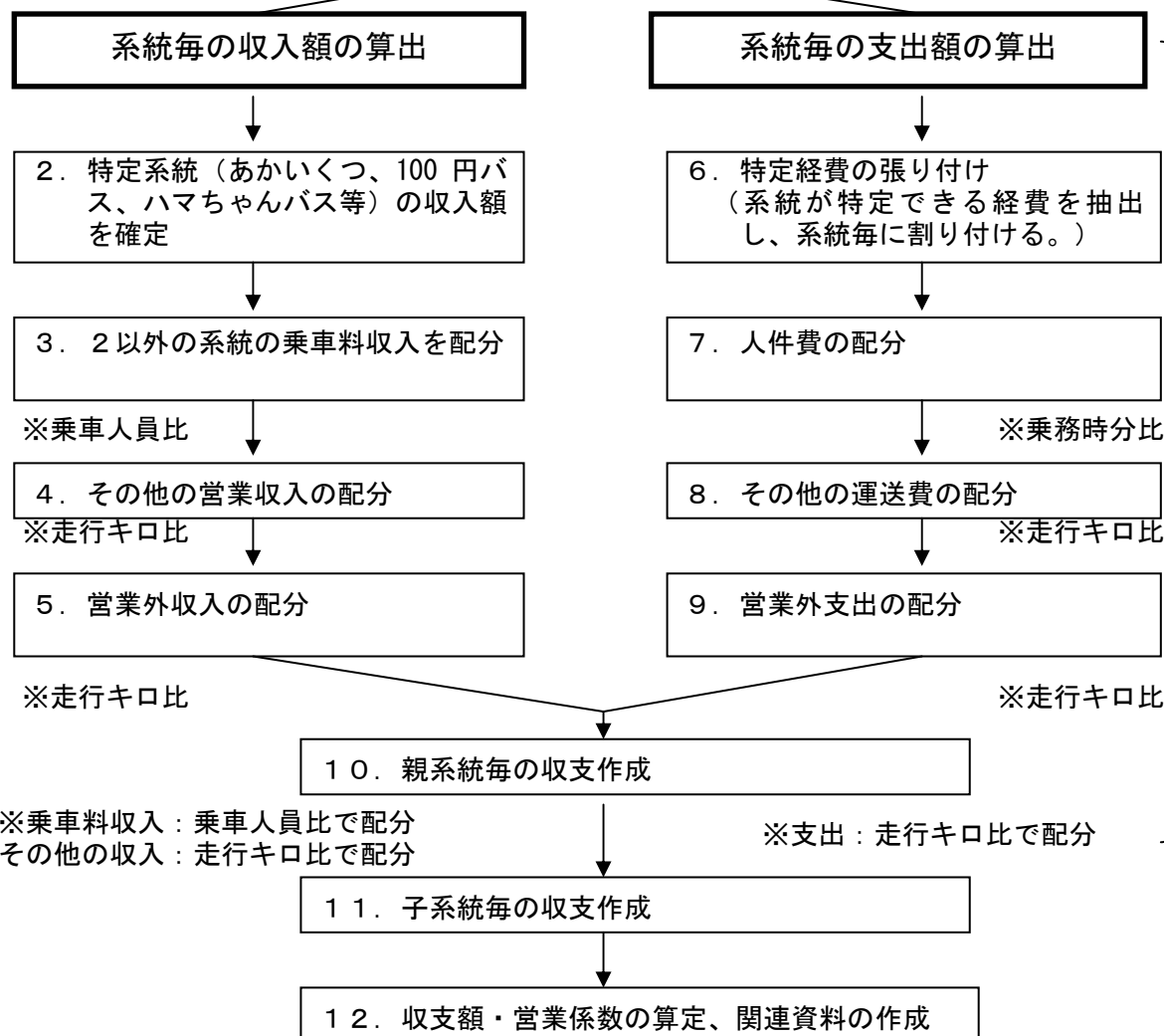
(3) 支出関係

ア 運送原価

運送原価		
営業費用		
人	件	費
燃	料	費
修	繕	費
減	価	却 費
自 賠 責 保 険 ・ 重 量 税		
その他の営業費用		
営業外費用		
支	払	利 息
その他営業外支出		

イ 系統毎の乗務員乗務時分

イ 系統毎の乗車人員



参考 【一般乗合バス路線別収支の算出方法について】に基づく営業係数の算定式

(監査作成)

a 乗車料収入	i 総乗車人員
b その他営業収入	j 親系統別乗車人員
c 営業外収入	k 総走行キロ
d 特定系統の収入	l 親系統別走行キロ (※)
e 特定経費	m 総乗務員乗務時分
f 人件費	n 親系統別乗務員乗務時分
g その他の経費	o 子系統別乗車人員
h 営業外支出	p 子系統別走行キロ

<収入関係 I～Ⅲの合計>

$$\text{I 各子系統の乗車料収入} \quad (a - d) \times \left(\frac{j}{i}\right) \times \left(\frac{o}{j}\right)$$

$$\text{II 各子系統のその他営業収入配分額} \quad b \times \left(\frac{l}{k}\right) \times \left(\frac{p}{l}\right)$$

$$\text{III 各子系統の営業外収入配分額} \quad c \times \left(\frac{l}{k}\right) \times \left(\frac{p}{l}\right)$$

<支出関係 IV～Ⅵの合計>

$$\text{IV 各子系統の人件費} \quad (f - e) \times \left(\frac{n}{m}\right) \times \left(\frac{p}{l}\right)$$

$$\text{V 各子系統のその他経費配分額} \quad (g - e) \times \left(\frac{l}{k}\right) \times \left(\frac{p}{l}\right)$$

$$\text{VI 各子系統の営業外費用配分額} \quad (h - e) \times \left(\frac{l}{k}\right) \times \left(\frac{p}{l}\right)$$

【各子系統の路線別収支】

$$<\text{収入関係 I} \sim \text{IIIの合計}> - <\text{支出関係IV} \sim \text{VIの合計}>$$

【営業係数】

$$\left\{ \frac{<\text{支出関係 IV} \sim \text{VIの合計}>}{<\text{収入関係 I} \sim \text{IIIの合計}>} \right\} \times 100$$

(※) 親系統別走行キロについては、収支を親系統へ配分する際には空車キロも含むが、子系統へ配分する際には空車キロを除く。

【検証結果】

検証を行うに当たり、行政運営調整局には、行政路線の営業係数を算出する計算方法を明解に文書化したものはなかったが、交通局営業課には、電子ファイル内に各路線の営業係数算出のための作業用文書が残っていた。

そこで、交通局側の記録に基づく算出方法により、再計算及び照合を行った結果、133路線（４ページ、表２【行政路線・同補助金の年度別推移】の「交通局の調査結果」太枠部分）の収支計算及び返還予定額は適正であると確認した。

(2) 交通局に対する事実確認等

平成18年8月11日から14日にかけて、交通局の関係職員（当時の担当職員含む。）18人から、行政路線補助金の算定プロセス、金額決定、行政運営調整局への次年度予算要求資料の提出などの事務について説明を聴取し、必要に応じて関係資料の確認を行った。聴取結果を総合すると、その要旨は次のとおりである。

ア 行政路線補助金の調整とその経緯について

(ア) 路線別収支（営業係数）及び行政路線補助金の算定事務は営業課が所管している。当該業務は営業課等の担当職員一人に任せられており、人事異動がない限り課内の事務分担を変更することはなかった。

(イ) 担当職員は、自動車事業全体の決算数値が確定した後、乗車人員のデータを基に路線別収支を算定する（交通局の作業用文書「路線別収支の算定について（平成15年度以降は「路線別収支作成要領）」に定められたルールに基づき路線別収支表を作成）が、その算定結果に関する自動車部長への報告は、通例、自動車部長、営業課長、係長及び担当職員が一堂に会して行っていた。

その際、前自動車部長は自らの経験等に基づき、一部の路線には本来の乗車人員ではないものが含まれていると判断した場合は、乗車人員の振替（以下「調整」という。）を、具体的な路線名をあげて直接指示（具体的には、自動車部長から担当職員に営業係数 250を下回る行政路線から乗車人員を減らし、主として一般路線など他の路線に加算すること）していた。また、元自動車部長は調整を指示した明確な記憶はないが結果を見ればそのとおりだったと思うとの発言があった。

(ウ) 営業課の課長、係長は調整を指示する場面に同席しており、乗車人員の調整を認識していた。しかし、表立って自動車部長に調整することの是非を意見具申した者はほとんどいなかった。調整を疑問視する意見を述べた者もいたが同部長に受け入れられなかった。また、乗車人員を調整すること自体、交通局内で問題化したことはなかった。

なお、ヒアリングをした一部の者から、乗車人員調整を行っていたことを知っていたのは、自動車部内の管理職だけでなく経営計画課も承知していたという発言や、路線別収支は行政路線補助制度が始まる前から算定していた経営指標であるという発言もあった。

(エ) 平成18年5月9日に自動車部職員から4月に着任した現自動車部長に対して「行政路線補助金の乗車人員の調整」等は不適切な事柄であり、やめるように相談があった。現自動車部長はその場では判断せず関係資料の提出を要求し、数日後同職員から資料を受領していたが、その後、多忙のため対応することはなかった。

(オ) 平成18年5月19日(金)に「横浜フリーきっぷ他」、「遊覧ナイトコース」及び「行政路線補助金の乗車人員の調整」に関する事項について、交通局総務課へメールがあった。局では5月22日(月)に調査チームを編成して検証し、その結果を6月26日に公表した。この公表結果では、通報のあった平成18年度予算計上(要求)額のうち5,392万2千円が過剰であることが判明し、平成17年度以前分については別途調査することとなった。

その後、平成13年度分から平成17年度分まで合計して12億円余(37件、12億8,338万円)の過剰な補助金が局内の調査において確認され、8月2日に公表された。

また、後日、不正防止内部通報制度委員会へ別途同様の通報が行われていたことも判明した。

イ 行政路線補助金に係るチェック状況

調整後の路線別収支と行政路線補助金の関係資料は、営業課から行政運営調整局への提出窓口である財務課に送付され、財務課では当該資料に基づき、事業計画書等を作成し、交通局として行政運営調整局へ提出していた。

財務課は事業計画書をチェックする事務分担であったが、提出書類の検算を行ったものの積算根拠のデータチェックは行っていなかった。

また、交通局事務分掌規程によると、「局内における会計監査に関すること」が財務課の事務分掌として規定されていたが、行政路線補助金を含め、財務に関する局内会計監査はこれまで行っていなかった。

なお、平成18年度予算分については、営業課から財務課への提出の起案において、企画課に合議が行われていたが、ここでもチェックできなかった。また、営業課から財務課に送付された資料だけでは、乗車人員の調整による路線別収支の算定を発見することは不可能であるが、営業課内の電子ファイルには調整の事実が簡単に発見できる作業用文書(路線別収支計算の元データと調整の経過を記載したもの両方)が残されていた。

ウ 行政路線補助金の調整について

ヒアリングの中で次のような関係職員の発言があった。

(ア) 行政路線は、もともと市長部局からの要請により開設した路線であり、補助金を受けずに営業係数が250近い路線を維持することは、自動車事業の採算性からは困難なのは当然であると考える。

(イ) 平成12年度を初年度とする「市営交通中期事業運営計画」に基づき、増収対策や内部効率化(嘱託化による人件費の減や乗務員乗務時分の増加等)などの経営

努力を行うと補助金が減るとするのはインセンティブが働かない補助金制度だと思う。

- (ウ) 「路線別収支」の基礎データは、乗車人員計測のためのセンサー装着バスが1～3割程度にとどまることや実際の調査日、時間、天候等の要素から、年平均乗車人員の信憑性は必ずしも高くない。そのため、乗車人員の調整を行う必要があると考える。
- (エ) 交通局の職員は他局区との交流は少なく、このことが時に上位者には意見が言いにくい雰囲気も生み出している。特に、上位者が自分より業務に精通している場合、なおさら言いにくい職場環境にあると思う。

(3) 行政運営調整局の事実確認等

平成18年8月11日から9月6日にかけて、行政運営調整局の関係職員（当時の担当職員含む。）19人から、行政路線補助金の予算編成及び支出等の事務について説明を聴取し、必要に応じて関係資料の確認を行った。聴取結果を総合すると、その要旨は次のとおりである。

ア 行政路線補助金の位置付け

行政路線補助金は、営業係数が250以上の行政路線について、当該年度の補助金算定に当たり、前々年度の赤字分を根拠とし、補助金として、一般会計（行政運営調整局）から自動車事業会計（交通局）に繰り出すものである。

イ 行政路線補助金に係る予算編成及び支出事務の状況

(1) 予算編成及び支出事務の流れ

行政運営調整局では、交通局から「事業計画書」等の提出を受け、事業概要等を聴取し、局長等への説明を行い、市長査定を経て、予算議案として市長決裁をとって、予算計上を行っている。

なお、本来であれば、行政路線補助金の所管課である総務課が、交通局から資料の提出を受け財政課に「事業計画書」を提出し、その後財政課が予算編成をするものであるが、実際は財政課が交通局から直接「事業計画書」等の提出を受け、総務課に「事業計画書」を渡していた。

総務課では、財政課から受領した「事業計画書」等に基づき、行政路線補助金を含む交通局への全ての繰出金（自動車事業会計及び高速鉄道事業会計）の支出に関する執行伺を一括して作成し、局長決裁をとっている。その後、交通局財務課から送付された納入通知書に基づいて、支出命令書を作成・決裁し、支出を行っている。

(イ) 補助金の基準について

- a 関係職員の事実確認では、「行政路線補助金の繰出しは政策的な判断に基づくものであり、毎年度の予算編成の過程でその内容等が決定されるとの考え方を背景に、補助金交付要綱等の規定類は整備されておらず、また、補助基準の決定に係る個別の決裁もなかった。」と説明している。
- b 予算編成のための資料である「事業計画書」に、補助の考え方として、都市基盤整備関連路線、公共施設関連路線のうち営業係数 250以上の路線を補助対象とすることが記載されている。
- c 「補助金交付要綱を作成しなかった理由は、要綱をつくることによって補助金の継続化や既得権化を回避させるために、単年度ごとの予算審査としたものである」と説明している。
- d 当該補助金に関する決裁文書としては、前述の執行伺（局長決裁）等があるが、補助の基準や内容についての記載は簡略化されたものとなっており、いわば、首標金額の説明程度であった。なお、予算全体に係る予算議案の提出に関する起案（市長決裁）はあるが、名称、金額程度の記載であった。

(ウ) 行政路線補助金に係るチェックの状況

- a 予算編成を行っている財政課では、交通局が作成した「事業計画書」、「行政路線補助対象路線」及び「路線別収支概要」をもとに、行政路線補助金の対象路線かどうかを確認し、その路線の営業係数が 250以上となっているか、赤字額はいくらかを検算している。根拠となる乗車人員等の数値を含む、収支そのものについての検証はしていない。

財政課においては、交通局に対する一般会計からの支援をどのようにするか等について、全体的・政策的な観点から検討しており、予算査定という限られた時間の中では、総括的な資料以外に営業係数の算定に係る基礎的な資料（データ等）の提出を求めてチェックすることは行わなかった。

- b 支出を行っている総務課では、財政課から受領した「事業計画書」をもとに、執行伺を作成しているが、この執行伺に添付されている行政路線補助金に関する説明資料は簡略なものとなっており、この資料のみでは予算額と執行額の首標金額の確認しかできない状況であり、チェックは行っていなかった。

関係職員によれば、「当該補助金の予算額は、過年度の決算数値（前々年度の赤字分）を算定の基礎としたものであり、支出段階における変動要素がないこと、民間ではなく公営企業会計への繰出しであることから、繰出金の詳細なチェック等は行っていなかった」との説明である。

ウ 自動車事業会計から一般会計への返還予定額に関する行政運営調整局の確認

平成18年7月24日、交通局から行政路線補助金の返還予定額に関する資料が提出されたことを受けて、行政運営調整局総務課及び財政課の職員が確認を行い、その結果、返還予定額に誤りはないことを確認している。

【監査委員意見】

不適切な事務執行により、行政路線補助金の13億円余の過剰な計上と繰出しがあり、長年にわたり発見されなかった。これによって横浜市の行政運営に対する市民の信頼を大きく損ねることとなった。

交通局及び行政運営調整局は、職員一丸となって再発防止に努め、失った市民の信頼を一刻も早く回復するよう取り組まれない。

(1) 交通局

ア 局内における相互チェック体制の充実

本件では、企画課、財務課など決裁文書の合議課は、それぞれ関係数値のチェックを行うべき立場にあったが、聴取結果を総合するとチェックは行われていなかった事実が判明した。

また、財務課は、事務分掌に定める「局内会計監査」をこれまで行っていない。

交通局が公表した再発防止策（平成18年8月）では「部門を超えたチェック体制の強化」を行うとしたところであるが、総務部を中心として、十分に機能するようなチェックや牽制システムを確立するよう、早急に取り組まれない。

併せて、営業課が作成して財務課や行政運営調整局に提出している現状の文書・帳票類がそれ自体では内容を容易にチェック・確認がなし得ないものとなっていたことも、長期にわたり発覚しなかった要因の一つと考えられるので、今後はより容易に検証可能な文書・帳票類に改善するなど、不適切な事務を未然に防止する方法を検討されたい。

イ 局内のコンプライアンス（法令遵守）推進に向けた取組

通常の部内におけるチェック体制は、中間管理職以下の職員の誤謬・不正を発見・防止することがその本来的機能であるため、本件調整行為のような部内トップによる指示に基づくものに対しては組織統制が十分に機能し得なかった。

そこで、日々の経常業務の中で、職員一人ひとりが主体的・積極的にコンプライアンス（法令遵守）を推進するよう意識付ける研修・啓発の促進に取り組まれない。

なお、今回の事例では、交通局総務課への通報等により事案が顕在化されたものであり、組織としての自浄作用の確保の観点からも通報者の保護、不利益排除を図ることがより一層求められると考えられるので、相談機能の強化を含めた、内部通報制度の円滑な運用に努められたい。

ウ 組織風土について

交通局は、職員の局に対する帰属意識が高いまとまりがある組織であるが、このことが、時に上位者には意見が言いにくい雰囲気も生み出している。

こうした趣旨の関係職員の発言もあり、幹部職員は職場のコミュニケーションに努めていたものの、自動車部においては必ずしも自由闊達な議論が行える組織風土ではなかったと認められたことから、その解決に向けて、組織風土の変革に努めるよう検討されたい。

エ 意識改革の推進

自動車事業では「市営交通経営改革プラン」の中で任意補助金に頼らない事業運営を目指しており、経営効率化等による収支改善で一般会計補助金が減額することは望ましい、誇るべきことであるともいえる。

そこで、今後、交通局では、努力して市民の負担が減ることが喜びとなるよう、組織的な意識改革の方策を検討し実施すべきと考えられる。

(2) 行政運営調整局

ア 補助の基準に関する規定の明確化

行政路線補助金の補助の基準については、予算編成のための資料である「事業計画書」に、補助の考え方として、都市基盤整備関連路線、公共施設関連路線のうち営業係数 250以上の路線を補助対象とすること及び路線別収支（営業係数）の算出方法等が記載され、また、予算議案の提出に係る起案文書や支出の際の執行伺はあるが、補助金の交付要綱等は定められておらず、補助基準の決定に係る個別の決裁もない。

については、補助の基準については、交付要綱等の作成、あるいは、交付ごとの個別の決裁において定め、基準の明確化を図る必要がある。また、あえて要綱を作成しない意図があるのであれば、その方針を意思決定すべきである。

イ 補助金額算定の基礎資料の受領及び確認

行政路線補助金の執行に当たっては、公営企業会計と一般会計間の繰出しであっても経理担当課長（総務課長）及び経理主任（庶務係長）は、支出の段階における

チェック機能の強化を図る必要がある。

行政路線補助金は、営業係数 250以上のものを補助対象とし、その算出は、多段階における様々な計算を経て算定されるものとなっていることを踏まえ、算定の基礎資料（データ）の提出を交通局に求めるとともに、他の繰出金についても、同様な確認を行い、執行伺等に添付する必要がある。

ウ 補助制度等に関する改善・検討

行政路線補助金の繰出しは、平成18年度をもって廃止する予定となっているが、今後も政策的要請により採算性はないが市民生活に欠かせないバス路線を維持していく際には、局が努力して運営経費を圧縮した場合でも何らかのインセンティブの働く支援の仕組みを検討する必要があると考えられる。なお、この場合、実態に即したわかりやすい補助指標を検討すべきである。

参考資料 各年度における補助対象行政路線ごとの調整状況

(1) 平成13年度予算（補助金返還予定額 153,137千円）

（単位 千円）

系統	収支等	調整前	調整後	差引き	振替先
57G	収 入	24,734	17,986	△ 6,748	
	支 出	46,534	46,534	0	
	収 支 差 額	△ 21,800	△ 28,548	△ 6,748	
	営 業 係 数	188.1	258.7	70.6	
	乗 車 人 員	303	203	△ 100	振替先なし
73G	収 入	32,708	31,564	△ 1,144	
	支 出	83,614	83,614	0	
	収 支 差 額	△ 50,906	△ 52,050	△ 1,144	
	営 業 係 数	255.6	264.9	9.3	
	乗 車 人 員	380	360	△ 20	振替先なし
130E	収 入	96,703	80,544	△ 16,159	
	支 出	203,989	203,989	0	
	収 支 差 額	△ 107,286	△ 123,445	△ 16,159	
	営 業 係 数	210.9	253.3	42.4	
	乗 車 人 員	1,278	1,028	△ 250	131 E に振替

(2) 平成14年度予算（補助金返還予定額 334,807千円）

(単位 千円)

系統	収支等	調整前	調整後	差引き	振替先
18C	収 入	17,855	15,511	△ 2,344	
	支 出	39,179	39,179	0	
	収 支 差 額	△ 21,324	△ 23,668	△ 2,344	
	営 業 係 数	219.4	252.6	33.2	
	乗 車 人 員	179	149	△ 30	18Dに振替
18G	収 入	3,910	3,754	△ 156	
	支 出	9,523	9,523	0	
	収 支 差 額	△ 5,613	△ 5,769	△ 156	
	営 業 係 数	243.6	253.7	10.1	
	乗 車 人 員	38	36	△ 2	18Fに振替
41O	収 入	44,108	26,057	△ 18,051	
	支 出	65,507	65,506	△ 1	
	収 支 差 額	△ 21,399	△ 39,449	△ 18,050	
	営 業 係 数	148.5	251.4	102.9	
	乗 車 人 員	518	268	△ 250	41Fに振替
43E	収 入	15,479	14,752	△ 727	
	支 出	37,297	37,297	0	
	収 支 差 額	△ 21,818	△ 22,545	△ 727	
	営 業 係 数	241.0	252.8	11.9	
	乗 車 人 員	154	144	△ 10	43Bに振替
57G	収 入	24,214	19,656	△ 4,558	
	支 出	49,452	49,452	0	
	収 支 差 額	△ 25,238	△ 29,796	△ 4,558	
	営 業 係 数	204.2	251.6	47.4	
	乗 車 人 員	260	195	△ 65	131Eに振替
60G	収 入	15,924	8,062	△ 7,862	
	支 出	20,486	20,486	0	
	収 支 差 額	△ 4,562	△ 12,424	△ 7,862	
	営 業 係 数	128.6	254.1	125.5	
	乗 車 人 員	179	69	△ 110	60E, 60Fに振替
73G	収 入	32,111	32,039	△ 72	
	支 出	80,204	80,204	0	
	収 支 差 額	△ 48,093	△ 48,165	△ 72	
	営 業 係 数	249.8	250.3	0.6	
	乗 車 人 員	323	322	△ 1	73Bに振替
17Q	収 入	16,635	15,934	△ 701	
	支 出	40,606	40,606	0	
	収 支 差 額	△ 23,971	△ 24,672	△ 701	
	営 業 係 数	244.1	254.8	10.7	
	乗 車 人 員	163	153	△ 10	17Pに振替
19B	収 入	18,771	18,096	△ 675	
	支 出	45,844	45,844	0	
	収 支 差 額	△ 27,073	△ 27,748	△ 675	
	営 業 係 数	244.2	253.3	9.1	
	乗 車 人 員	196	186	△ 10	19Aに振替
130E	収 入	99,591	66,568	△ 33,023	
	支 出	167,139	167,139	0	
	収 支 差 額	△ 67,548	△ 100,571	△ 33,023	
	営 業 係 数	167.8	251.1	83.3	
	乗 車 人 員	1,171	761	△ 410	131Eに振替

(3) 平成15年度予算（補助金返還予定額 396,666千円）

（単位 千円）

系統	収支等	調整前	調整後	差引き	振替先
18C	収 入	16,189	16,030	△ 159	
	支 出	40,114	40,114	0	
	収 支 差 額	△ 23,925	△ 24,084	△ 159	
	営 業 係 数	247.8	250.2	2.4	
	乗 車 人 員	146	144	△ 2	18Dに振替
41O	収 入	50,474	25,084	△ 25,390	
	支 出	63,209	63,209	0	
	収 支 差 額	△ 12,735	△ 38,125	△ 25,390	
	営 業 係 数	125.2	252.0	126.8	
	乗 車 人 員	592	242	△ 350	41Fに振替
57G	収 入	28,389	19,802	△ 8,587	
	支 出	50,746	50,746	0	
	収 支 差 額	△ 22,357	△ 30,944	△ 8,587	
	営 業 係 数	178.8	256.3	77.5	
	乗 車 人 員	299	189	△ 110	47Oに振替
60G	収 入	18,762	8,003	△ 10,759	
	支 出	20,683	20,683	0	
	収 支 差 額	△ 1,921	△ 12,680	△ 10,759	
	営 業 係 数	110.2	258.4	148.2	
	乗 車 人 員	209	59	△ 150	60E, 60Fに振替
73G	収 入	42,105	32,659	△ 9,446	
	支 出	82,198	82,198	0	
	収 支 差 額	△ 40,093	△ 49,539	△ 9,446	
	営 業 係 数	195.2	251.7	56.5	
	乗 車 人 員	434	304	△ 130	43Bに振替
308A	収 入	40,840	37,218	△ 3,622	
	支 出	93,080	93,080	0	
	収 支 差 額	△ 52,240	△ 55,862	△ 3,622	
	営 業 係 数	227.9	250.1	22.2	
	乗 車 人 員	370	320	△ 50	300Bに振替
19B	収 入	20,062	19,056	△ 1,006	
	支 出	48,299	48,299	0	
	収 支 差 額	△ 28,237	△ 29,243	△ 1,006	
	営 業 係 数	240.7	253.5	12.8	
	乗 車 人 員	199	184	△ 15	19Cに振替
88E	収 入	8,159	8,088	△ 71	
	支 出	20,281	20,281	0	
	収 支 差 額	△ 12,122	△ 12,193	△ 71	
	営 業 係 数	248.6	250.8	2.2	
	乗 車 人 員	71	70	△ 1	88Dに振替
130E	収 入	76,314	46,960	△ 29,354	
	支 出	118,572	118,572	0	
	収 支 差 額	△ 42,258	△ 71,612	△ 29,354	
	営 業 係 数	155.4	252.5	97.1	
	乗 車 人 員	884	484	△ 400	58Aに振替
131E	収 入	65,981	45,761	△ 20,220	
	支 出	118,145	118,145	0	
	収 支 差 額	△ 52,164	△ 72,384	△ 20,220	
	営 業 係 数	179.1	258.2	79.1	
	乗 車 人 員	754	474	△ 280	8Bに振替

(4) 平成16年度予算（補助金返還予定額 240,581千円）

(単位 千円)

系統	収支等	調整前	調整後	差引き	振替先
18C	収 入	15,662	15,499	△ 163	
	支 出	38,861	38,861	0	
	収 支 差 額	△ 23,199	△ 23,362	△ 163	
	営 業 係 数	248.1	250.7	2.6	
	乗 車 人 員	145	143	△ 2	18Dに振替
57G	収 入	29,220	24,261	△ 4,959	
	支 出	60,710	60,710	0	
	収 支 差 額	△ 31,490	△ 36,449	△ 4,959	
	営 業 係 数	207.8	250.2	42.4	
	乗 車 人 員	312	250	△ 62	57Hに振替
73G	収 入	42,672	31,115	△ 11,557	
	支 出	78,445	78,445	0	
	収 支 差 額	△ 35,773	△ 47,330	△ 11,557	
	営 業 係 数	183.8	252.1	68.3	
	乗 車 人 員	454	299	△ 155	43Bに振替
308A	収 入	39,029	35,712	△ 3,317	
	支 出	89,582	89,582	0	
	収 支 差 額	△ 50,553	△ 53,870	△ 3,317	
	営 業 係 数	229.5	250.8	21.3	
	乗 車 人 員	366	321	△ 45	300Bに振替
19A	収 入	23,091	20,686	△ 2,405	
	支 出	51,843	51,843	0	
	収 支 差 額	△ 28,752	△ 31,157	△ 2,405	
	営 業 係 数	224.5	250.6	26.1	
	乗 車 人 員	247	212	△ 35	19Cに振替
19B	収 入	16,472	15,235	△ 1,237	
	支 出	38,260	38,260	0	
	収 支 差 額	△ 21,788	△ 23,025	△ 1,237	
	営 業 係 数	232.3	251.1	18.8	
	乗 車 人 員	174	156	△ 18	19Cに振替
142A	収 入	17,790	16,892	△ 898	
	支 出	42,280	42,280	0	
	収 支 差 額	△ 24,490	△ 25,388	△ 898	
	営 業 係 数	237.7	250.3	12.6	
	乗 車 人 員	190	178	△ 12	142Bに振替

(5) 平成17年度予算（補助金返還予定額 158,192千円）

(単位 千円)

系統	収支等	調整前	調整後	差引き	振替先
18D	収 入	23,285	19,690	△ 3,595	
	支 出	49,993	49,993	0	
	収 支 差 額	△ 26,708	△ 30,303	△ 3,595	
	営 業 係 数	214.7	253.9	39.2	
	乗 車 人 員	230	185	△ 45	18F, 18Gに振替
308B	収 入	30,588	27,694	△ 2,894	
	支 出	69,818	69,818	0	
	収 支 差 額	△ 39,230	△ 42,124	△ 2,894	
	営 業 係 数	228.3	252.1	23.9	
	乗 車 人 員	297	257	△ 40	308Aに振替
19B	収 入	15,077	14,674	△ 403	
	支 出	36,825	36,825	0	
	収 支 差 額	△ 21,748	△ 22,151	△ 403	
	営 業 係 数	244.2	251.0	6.7	
	乗 車 人 員	160	154	△ 6	19Cに振替
88D	収 入	19,724	18,155	△ 1,569	
	支 出	46,257	46,257	0	
	収 支 差 額	△ 26,533	△ 28,102	△ 1,569	
	営 業 係 数	234.5	254.8	20.3	
	乗 車 人 員	214	192	△ 22	88Eに振替
109L	収 入	10,750	10,336	△ 414	
	支 出	25,998	25,998	0	
	収 支 差 額	△ 15,248	△ 15,662	△ 414	
	営 業 係 数	241.8	251.5	9.7	
	乗 車 人 員	104	98	△ 6	109Aに振替
302H	収 入	5,081	5,011	△ 70	
	支 出	12,585	12,585	0	
	収 支 差 額	△ 7,504	△ 7,574	△ 70	
	営 業 係 数	247.7	251.1	3.4	
	乗 車 人 員	50	49	△ 1	302Lに振替
303C	収 入	8,357	8,159	△ 198	
	支 出	20,435	20,435	0	
	収 支 差 額	△ 12,078	△ 12,276	△ 198	
	営 業 係 数	244.5	250.5	5.9	
	乗 車 人 員	86	83	△ 3	303Dに振替

(6) 平成18年度予算（補助金返還額 53,922千円）

(単位 千円)

系統	収支等	調整前	調整後	差引き	振替先
308B	収 入	42,252	35,664	△ 6,588	
	支 出	89,586	89,586	0	
	収 支 差 額	△ 47,334	△ 53,922	△ 6,588	
	営 業 係 数	212.0	251.2	39.2	
	乗 車 人 員	450	352	△ 98	301Gに振替